

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

SEDINEI PIETA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA E-SAAP
SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS LTDA**

FLORIANÓPOLIS

2004

SEDINEI PIETA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA E-SAAP
SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS LTDA**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Planejamento Estratégico.

Professora Orientadora: Profª Drª Alessandra de Linhares Jacobsen

FLORIANÓPOLIS

2004

SEDINEI PIETA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA E-SAAP
SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS LTDA**


Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em (30 de junho de 2004).

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Prof.^{ta}. Dr.^a. Alessandra de Linhares Jacobsen
Orientadora


Prof. Pedro da Costa Araújo
Membro


Prof. Msc. Mario de Souza Almeida
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Ortenilo e Taudelina, responsáveis pela orientação e incentivo dados no decorrer de minha vida.

A minha esposa, Rosiane, por toda colaboração e apoio, bem como por sua paciência e atenção.

A minha professora orientadora, Dr^a Alessandra de Linhares Jacobsen, pela disposição e orientação dadas para a concretização deste trabalho.

Aos sócios Henrique, Augusto e Alexandro que contribuíram com informações importantes para a realização deste estudo.

E a todos que de certa forma, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

"Porque melhor é a sabedoria do que jóias; e de tudo o que se deseja nada se pode comparar com ela. Eu, a Sabedoria, habito com a prudência e acho a ciência dos conselhos".

Pv 8:11-12

RESUMO

PIETA, Sedinei. **Proposta de planejamento estratégico para E-SAAP Soluções Tecnológicas Ltda.** 2004. 56f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Este trabalho tem por objetivo elaborar o planejamento estratégico da E-SAAP Soluções Tecnológicas Ltda, para o período de 2004 a 2006. A elaboração do plano estratégico seguiu o modelo proposto por Wright, Kroll e Parnell (2000), em que o autor sugere analisar oportunidades e ameaças, ou limitações, que existem no ambiente externo, estabelecer os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno, estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais, formular estratégias que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente, implementar as estratégias e realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos. A metodologia utilizada se enquadra em uma abordagem predominantemente qualitativa, tendo sido realizado um estudo de caso, em que foram utilizados como técnica de pesquisa a observação participante e análise de documentos. Após ter sido realizada a análise do ambiente, foram levantadas as oportunidades e ameaças oferecidas à organização, bem como suas forças e fraquezas. Diante disso, foi traçado o plano estratégico visando o crescimento da empresa e sua rentabilidade. Considerando que se trata de uma pequena empresa de tecnologia e que atua num ambiente turbulento e competitivo, foram formuladas cinco estratégias para atingir o objetivo definido. Considera-se o planejamento estratégico como uma ferramenta essencial para o crescimento da organização no futuro próximo, que se implementado e acompanhado constantemente atingirá os resultados desejados.

Palavras-chaves: E-SAAP, estratégias, planejamento estratégico.

609

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Do planejamento financeiro à gestão estratégica.....	20
Figura 2: Modelo de administração estratégica.....	22
Figura 3: Passos do processo formal de planejamento.....	23
Figura 4: Planejamento estratégico metodologia.....	25
Figura 5: As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.....	26
Figura 6: Forças macroambientais e setoriais que apresentam oportunidades e ameaças para as empresas.....	27
Figura 7: Organograma funcional da E-SAAP.....	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estratégias de nível empresarial 19

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE QUADROS	7
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Apresentação do tema e definição do problema	11
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 Justificativa	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Estratégia	15
2.2 Evolução do planejamento	18
2.3 Administração estratégica	20
2.4 Análise do ambiente	24
2.4.1 O Ambiente externo das organizações	24
2.4.2 O Ambiente interno das organizações	27
2.5 Missão da organização	28
2.6 Objetivos organizacionais	30
2.7 Princípios da empresa	31
3 METODOLGIA	32
3.1 Abordagem qualitativa	32
3.2 Delineamento da pesquisa	32
3.2.1 Quanto aos fins	32
3.2.2 Quanto aos meios	32
3.3 Delimitação da pesquisa	33
3.4 Técnicas de coleta e análise de dados	33
3.5 Limitações	34

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	35
4.1 Caracterização da empresa	35
4.2 Análise do ambiente interno	37
4.2.1 Estrutura organizacional	37
4.2.2 Os produtos e serviços da E-SAAP	38
4.2.3 Estrutura física	39
4.2.4 Pontos fortes e fracos da organização	39
4.3 O ambiente externo	40
4.3.1 Ambiente tecnológico	40
4.3.2 Ambiente político-legal	42
4.3.3 Ambiente econômico	43
4.3.4 Ambiente social	44
4.3.5 Clientes	45
4.3.6 Concorrentes	45
4.3.7 Análise das oportunidades e ameaças	46
 5 PLANO ESTRATÉGICO	 47
5.1 Missã da E-SAAP	47
5.2 Objetivo organizacional da E-SAAP	47
5.3 Formulação das estratégias	48
5.4 Planos de ação	48
5.5 Divulgação, implementação e acompanhamento	49
 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 51
 REFERÊNCIAS	 52
 ANEXO A - O que é Software Livre?	 55
 ANEXO B - Ceagesp deixa licenças de lado e economiza R\$ 1 milhão	 58

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema e definição do problema

Conduzir uma organização em um ambiente complexo, dinâmico e de mudanças rápidas requer julgamentos precisos. Um exemplo desta complexidade é dita por Arie de Geus, diretor da Shell (Apud VASCONCELLOS; PAGNONCELLI, 2001, p.17):

Todo o mundo corporativo terá de ser repensado, reestruturado, reinventado, desde as relações com empregados e fornecedores até o uso da tecnologia e do marketing. O que você faz agora, qualquer que seja a sua empresa, vai sofrer profundas mudanças com a nova economia que terá uma nova lógica.

Neste contexto, apresenta-se o caso da Embraer (TAVARES, 2000, p.19-20) ocorrido em 1968, em que o Centro Tecnológico Aeroespacial (CTA) desenvolveu um avião com o objetivo de suprir uma lacuna existente no mercado brasileiro. A este avião deu-se o nome de Bandeirantes e com ele foi criada a Embraer, em 1969.

Em 1994, a empresa registrou um prejuízo de US\$ 330 milhões, mas, já em 1998 obteve lucro líquido de US\$ 138 milhões e seu faturamento atingiu US\$ 1,2 bilhões. Segundo seu presidente, a empresa foi reformulada em cinco áreas específicas, entre elas a diversificação de produtos e a mudança nas relações com os funcionários.

Atualmente, seus acionistas consideram fundamental que a empresa persiga três objetivos: o primeiro diz respeito à geração de novos programas, o que foi colocado em prática com o desenvolvimento de uma família de jatos, composta por aviões maiores, de 70, 98 e 108 lugares, o que gerou em 1999 um faturamento de US\$ 6,4 bilhões. Outro objetivo seria trazer novas tecnologias que não são do domínio da empresa, aumentando sua base de mercado e sua capacidade de atendimento ao cliente. O terceiro objetivo é o acesso da Embraer ao mercado de capitais dos EUA, Europa e Brasil, o que pressupõe a negociação na bolsa das ações preferenciais com maior liquidez.

Com essas estratégias a empresa, em 1999, voltou a ser o destaque da Feira Aeroespacial de Lê Bourget, na França, realizada a cada dois anos e considerada o maior evento internacional de aeronáutica e espaço.

A história da Embraer dá uma idéia de porque os gerentes das corporações de hoje devem gerenciar estrategicamente as empresas. Segundo Hunger e Whelem (2002, p.4) eles não podem tomar decisões com base em regras há muito estabelecidas, em políticas históricas ou em simples extrapolações das tendências atuais. Em vez disso, devem olhar para o futuro à medida que planejam objetivos para toda a organização, dão início à estratégia e estabelecem políticas. Devem estar dispostos a fazer três perguntas-chave estratégicas:

- a) Questão 1: Onde está a organização agora? E não onde a gerência espera que ela esteja;
- b) Questão 2: Se não forem feitas mudanças, onde estará a organização daqui a um, dois, cinco ou dez anos? As respostas são aceitáveis?
- c) Questão 3: Se as respostas não forem aceitáveis, que ações específicas a gerência deve empreender? Que compensações e riscos estão envolvidos?

Assim, muitos dos conceitos e técnicas relacionadas ao planejamento de longo prazo (hoje chamado de planejamento estratégico) e à gestão estratégica vêm sendo desenvolvidos e utilizados com sucesso por corporações com a General Electric e o Boston Consulting Group.

Dessa maneira, o desafio dos administradores modernos é agir, de forma eficaz, num cenário de competitividade global e de mudanças ambientais contínuas, o qual impõe a necessidade de reciclagem profissional rumo à excelência administrativa. Torna-se imprescindível, pois, repensar atitudes estratégicas de alta gestão que permitam a adaptação da empresa à interferências ambientais e ao crescimento da concorrência. Com a velocidade da tecnologia no mundo moderno e a crescente competitividade nos negócios, apenas uma administração evolutiva e interagente poderá otimizar os resultados da empresa. Inserido neste contexto, encontra-se a empresa E-SAAP Soluções Tecnológicas Ltda, especializada em software livre, localizada em Florianópolis – Santa Catarina.

A administração estratégica surge, assim, como ferramenta de extrema importância às organizações que visam acompanhar as mudanças que estão ocorrendo no mundo e afetando diretamente as organizações.

Desta forma, o problema de pesquisa abordado neste trabalho é:

Qual a direção estratégica que a empresa E-SAAP Soluções Tecnológicas Ltda deverá adotar para os anos de 2004 a 2006 para garantir seu crescimento e rentabilidade?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar o planejamento estratégico da E-SAAP Soluções Tecnológicas Ltda, para o período de 2004 a 2006.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) caracterizar a empresa;
- b) analisar o ambiente interno, identificando forças e fraquezas da E-SAAP;
- c) levantar oportunidades e ameaças do ambiente externo;
- d) elaborar um plano estratégico para a E-SAAP, iniciando pela definição de missão e dos objetivos da empresa; e
- e) elaborar estratégias e ações a serem realizadas;

1.3 Justificativa

Quando uma organização de pequeno porte surge, alguns aspectos sobressaem (TAVARES, 2000, p.63):

A cultura ainda não está cristalizada e, geralmente, como uma situação mais típica de uma organização privada, o clima sofre incríveis variações. Esses são mercados por fases de instabilidade que periodicamente a abalam. São situações típicas dos que iniciam um pequeno negócio sem vínculo com grupos econômicos ou conglomerados. Tende a ser um tipo de organização muito flexível. A frequência com que sua missão muda também é maior do que ocorre com a grande organização. Essa é vulnerável à novas oportunidades que se vislumbram e dificuldades de avanço nas atividades escolhidas por seus empreendedores.

Foi neste ambiente que a E-SAAP Soluções Tecnológicas Ltda iniciou suas atividades em julho de 2002, com o objetivo de fornecimento e qualificação de informações atualizadas e segmentadas para campanhas de *marketing* direto, tais como: telemarketing,

mala direta e e-mail *marketing*.

Porém, cláusulas do Código de Defesa do Consumidor, contidas na portaria nº 5, de 27 de agosto de 2002, publicadas no dia 28 de agosto de 2002 no Diário Oficial da União, obrigam a qualquer empresa que contenha dados de pessoas físicas/jurídicas em seu banco de dados, a obtenção de uma declaração assinada pela pessoa.

Em vista disso, os sócios se reuniram e decidiram abandonar o mercado de banco de dados por impossibilidades financeiras de se adequar às novas leis. Foi neste momento de crise que a empresa teve oportunidade de modificar seu ramo de atuação e voltar a executar serviços que os sócios dominam, tais como: instalação, configuração e manutenção de servidores e redes baseados em linux.

Em junho de 2003, a empresa recebeu um convite da empresa COMDADOS, para uma parceria, na criação de um provedor de autenticação de banda larga, já autorizado pela Brasil Telecom. A E-SAAP seria responsável pela parte técnica e de pessoal. Fechado o acordo com a COMDADOS, a E-SAAP mudou-se para a sede da mesma, localizado no Parque Tecnológico Alfa – Florianópolis.

Como não bastava, somente a autorização da Brasil Telecom, a COMDADOS necessitava da homologação da ANATEL para implantação, e até o presente momento o pedido está em tramite. Como os negócios da COMDADOS complementavam-se com os da E-SAAP, a parceria continuou a existir.

No final de 2003, um de seus sócios, Sr. Peter, por motivos pessoais precisou sair da empresa, neste mesmo período a E-SAAP firmou parceria com a Delta Cable, para instalação de produtos de Networking – produzido pela Furukawa, tais como: Virtual Private Network (VPN), Voz sobre IP (VoIP) e Switch Gerenciáveis.

Nesta fase, porém complementar à serviços linux, a empresa teve sua arrancada, atraindo olhos de novos investidores. Então com a saída do Sr. Peter, houve a necessidade e a oportunidade da entrada de um novo sócio, o Sr. Henrique Damásio Araujo, com quem os sócios já haviam trabalhado juntos e adquirido grande confiança em sua capacidade e ética administrativa.

Com o atraso no projeto do servidor e o ingresso de novos recursos financeiros, a empresa decidiu mudar-se para um novo endereço, localizado na rua Prefeito Osmar Cunha, 183 sala 606, bloco A, edifício Ceisa Center, centro - Florianópolis. Sendo concretizado em maio de 2004.

Desta forma, a E-SAAP necessita de um redirecionamento estratégico de seu

negócio, a fim de se colocar de maneira consciente e efetiva frente a um mercado competitivo.

Diante da participação direta do autor do presente trabalho, como um dos sócios, percebeu-se, a necessidade de desenvolvimento da análise de forças e fraquezas, e oportunidades e ameaças e a definição de estratégias e planos de ação, elementos que viabilizaram a execução desta monografia.

Sendo assim, espera-se que este trabalho ofereça um encaminhamento à empresa, a fim de que a mesma tenha condições de implementar as modificações e ajustes necessários que possam lhe conferir maior competitividade e flexibilidade diante das ações dos seus concorrentes e das exigências do mercado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Formulação de estratégia é o desenvolvimento de planos de longo prazo para a gestão eficaz de oportunidades e ameaças ambientais, levando-se em consideração as forças e fraquezas da corporação. Inclui definir a missão corporativa, especificar os objetivos atingíveis, desenvolver estratégias e estabelecer as linhas mestras das políticas (HUNGER; WHEELLEN, 2002, p.10)

Com isso em mente, aborda-se nesta parte do trabalho a evolução da estratégia, sua conceituação e suas estratégias genéricas tais como: crescimento, estabilidade e redução. Apresenta-se, também a evolução do planejamento, como segue: planejamento financeiro, planejamento a longo prazo, planejamento estratégico e administração estratégica.

Em seguida é apresentado o conceito de administração/gestão estratégica e seus modelos. Como administração estratégica consiste na estruturação e adaptação compatíveis entre a organização e seu ambiente externo (análise de oportunidades e ameaças), a razão de existência da empresa (ou seja, sua missão) deve ser definida dentro das forças ambientais, bem como no contexto dos recursos da empresa (pontos fortes e fracos). Uma vez que a identidade da empresa esteja entendida claramente, a alta administração deve formular objetivos para dar um direcionamento à organização. São os assuntos abordados nesta seção do trabalho.

2.1 Estratégia

Estratégia é uma termo criado pelos antigos gregos, que significava um magistrado ou comandante-militar. Ao longo dos dois milênios seguintes até meados dos anos 70, refinamentos do conceito de estratégia continuaram a focalizar interpretações militares. Um exemplo destes conceitos é dado por Carl von Clausewitz (GHEMAWAT, 1999, p.16): táticas (envolvem) o uso de forças armadas na batalha, estratégia (é) o uso de batalhas para o objetivo da guerra.

Com a explosão da II Guerra Mundial, o pensamento estratégico tornou-se vital, tanto nos domínios empresarial e militar. Isso, deveu-se a escassez de recursos em toda a economia. Com isso, novas técnicas de pesquisa operacional (como, por exemplo,

programação linear) foram criadas, abrindo caminho para o uso de análise quantitativa no planejamento estratégico formal (GHEMAWAT, 1999, p.17).

Um conceito atualizado de estratégia é dada por Oliveira (1999, p.28), como sendo:

Uma situação em que existe uma identificada, analisada e efetiva interligação entre os fatores externos e internos da empresa, visando otimizar o processo de usufruir as oportunidades ou de evitar as ameaças ambientais perante os pontos fortes e fracos da empresa.

De modo prático, Chiavenato (1994, p.185) define estratégia como sendo um conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo.

Já, para Stoner e Freeman (1999, p.141), o conceito de estratégia pode ser definido seguindo, pelo menos, duas perspectivas diferentes: pela perspectiva do que a organização pretende fazer e pela perspectiva do que a organização eventualmente faz. Pela primeira perspectiva, estratégia é o programa amplo para definir e alcançar os objetivos de uma organização e implementar suas missões. A palavra programa, nesta definição, implica que os administradores representam um papel ativo, consciente e racional na formulação da estratégia da organização. Pela segunda perspectiva, estratégia é o plano das respostas da organização ao seu ambiente através dos tempos. Essa visão de estratégia aplica-se a organizações cujos administradores são reativos – reagindo passivamente e só se ajustando ao ambiente quando surge a necessidade.

Segundo Hunger e Whelem (2002, p.12), a empresa geralmente considera três tipos de estratégia:

- a) A **estratégia corporativa** descreve a direção geral de uma empresa em relação à sua atitude geral para com o crescimento e à gestão de seus vários negócios e linhas de produtos. A estratégia corporativa é formada pela estratégia diretiva, pela análise de portfólios e pela estratégia de criação e gestão de unidades e subsidiárias. A estratégia corporativa diretiva é conceitualizada em termos de estabilidade, crescimento e redução de custos;
- b) Uma **estratégia de negócios** geralmente ocorre na unidade de negócios ou no nível do produto e enfatiza a melhoria da posição competitiva dos produtos ou serviço de uma corporação no setor ou segmento de mercado específico atendidos por essa unidade de negócios;
- c) A **estratégia funcional** é a abordagem adotada por uma área funcional

específica, como marketing ou P&D, para alcançar objetivos e estratégias da unidade de negócios a que está ligada, ou da empresa como um todo, por meio da maximização da produtividade dos recursos. A preocupação é envolver e alimentar uma competência única; singular, que proporcione vantagem competitiva a uma empresa ou unidade de negócios.

Nessa mesma linha, Wright, Kroll e Parnell (2000, p.127) dividem a estratégia em três níveis: o nível empresarial, o nível da unidade de negócio e o nível funcional. No nível empresarial, a questão estratégica básica que a alta administração enfrenta é: em qual setor a empresa deve operar? A resposta a essa questão depende dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo.

No nível da unidade de negócio, a pergunta adequada é: Como se deve competir no setor ou negócio escolhido? Uma unidade de negócio é um subsistema organizacional que tem um mercado, um conjunto de concorrentes e uma missão diferente dos de outros subsistemas organizacionais da empresa. O sucesso da estratégia genérica da unidade é quanto cada uma das tarefas funcionais das unidades de negócio se mescla de forma homogênea.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p.131), os altos administradores têm disponíveis três estratégias de nível empresarial: *crescimento, estabilidade e redução* (ver quadro 1).

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégias de crescimento. <ol style="list-style-type: none"> a) Crescimento interno; b) Integração horizontal; c) Diversificação horizontal relacionada; d) Diversificação horizontal não relacionada (diversificação por conglomerados); e) Integração vertical de empresas relacionadas; f) Integração vertical de empresas não relacionadas; g) Fusões; h) Alianças estratégicas; 2. Estratégia de estabilidade 3. Estratégias de redução. <ol style="list-style-type: none"> a) Reviravolta (turnaround); b) Desinvestimento; c) Liquidação; |
|--|

Quadro 1: Estratégias de nível empresarial.

Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2000, p.132)

A estratégia de crescimento pode ser realizada por meio do crescimento interno ou pela criação de novas empresas. As novas empresas podem ser criadas vertical ou horizontalmente. O crescimento também é possível pela integração horizontal – aquisição de outras empresas na mesma linha de negócios.

A diversificação (aquisição de outra empresa pelo pagamento em dinheiro ou em ações) pode ser horizontal ou vertical. A diversificação horizontal pode ser relacionada ou não relacionada. A integração vertical também pode ser relacionada ou não relacionada. As fusões envolvem a combinação voluntária de duas ou mais empresas em uma única por meio de permuta de ações. Uma última forma de crescimento é a aliança estratégica – parceria em que duas ou mais empresas independentes realizam projeto específico ou cooperam em área selecionada de negócio.

Algumas empresas adotam uma estratégia de estabilidade, pela qual tentam manter seu tamanho e as linhas atuais de negócio. Empresas em posições competitivas menos satisfatórias são forçadas a adotar estratégia de redução. A redução pode tomar uma destas três formas: reviravolta (*turnaround* – transformar a organização em uma empresa mais enxuta e eficaz), desinvestimento (vender ou fazer o *spin-off* de uma ou mais unidade de negócio) ou liquidação (fechar uma unidade de negócio pela venda de seus ativos).

2.2 Evolução do Planejamento

A progressiva turbulência ambiental começou a exigir novos arranjos organizacionais e novos tipos de liderança. Essas abordagens e contextos serviram de base para estudos e sistematizações que ocorreram gradualmente, até chegarem ao que hoje se chama de planejamento estratégico e, mais recentemente, administração ou gestão estratégica. (TAVARES, 2000, p.22).

A par de pequenas diferenças na ênfase de conteúdo, é possível, em sua evolução, caracterizar suas várias fases, a partir de padrões comuns. Gluck, Kaufman e Walleck (Apud TAVARES, 2000, p.22) caracterizaram esses padrões, verificados em sua evolução, ao longo de aspectos semelhantes constatados em diferentes empresas. Estabeleceram, a partir de então, quatro fases (ver figura 1), quais sejam: planejamento financeiro; planejamento à longo prazo; planejamento estratégico; e administração ou gestão estratégica.

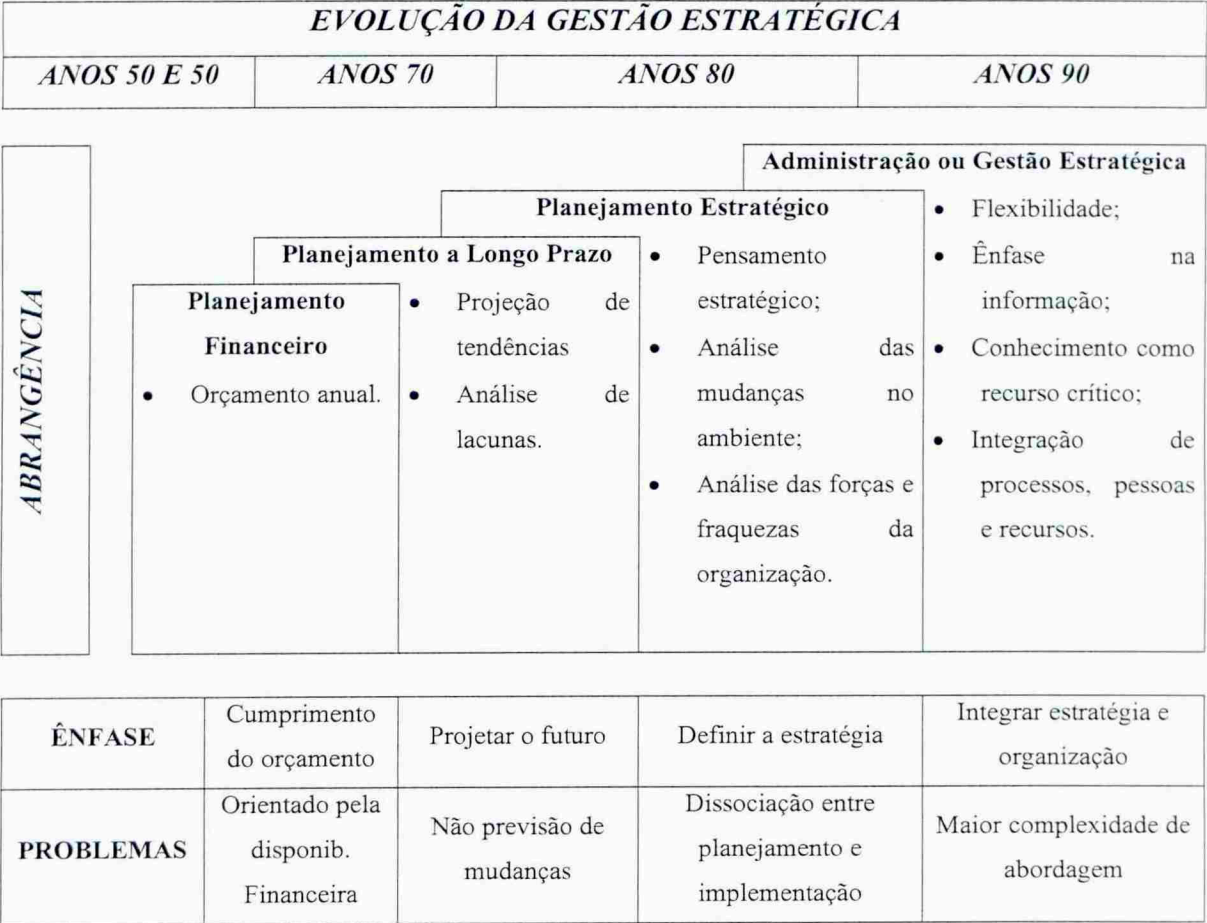


Figura 1: Do planejamento financeiro à gestão estratégica.
Fonte: Tavares (2000, p.23)

Tavares (2000, p.23) comenta que a primeira fase do planejamento, o planejamento financeiro, surgiu na década de 50, nos Estados Unidos, e na década de 60, no Brasil. Por ser simples e eficiente, embora fosse voltado exclusivamente para o ambiente interno da organização, passou a ser o principal instrumento de planejamento organizacional. Sua ênfase recaía na definição e no controle dos gastos orçamentados e seu horizonte temporal era, predominantemente, de um ano.

No início dos anos 60, iniciou-se a prática do planejamento a longo prazo baseado numa suposição de que os acontecimentos futuros seriam uma extrapolação do presente e do passado. Seu papel seria o de suprir as lacunas entre projeções de referência e a planejada ou desejável (TAVARES, 2000, p.24).

O aumento das turbulências ambientais fez com que a ênfase no prazo cedesse lugar à estratégia e, assim, na década de 70 começou a predominar o planejamento estratégico (TAVARES, 2000, p.26).

O planejamento estratégico caracterizou-se pelo desenvolvimento de fórmulas

simplistas, desenvolvidas quase sempre por consultores externos à organização. A dissociação entre planejamento e sua implementação fez com que aflorasse a fragilidade desse novo tipo de abordagem. Estavam criadas as condições para o surgimento da administração ou gestão estratégica, que procura conciliar planejamento e implementação (TAVARES, 2000, p.32).

Esta mesma sequência de etapas da evolução do planejamento é compartilhada por Hunger e Wheelen (2002, p.5), como se percebe em seguida:

- a) planejamento financeiro básico: buscar melhor controle operacional, tentando cumprir os orçamentos;
- b) planejamento baseado em previsão: buscar um planejamento mais eficaz para se obter crescimento, tentando prever o futuro além do ano seguinte ao ano corrente;
- c) planejamento orientado para o ambiente externo (planejamento estratégico): buscar maior nível de responsabilidade para os mercados e para a concorrência, tentando pensar estrategicamente;
- d) gestão estratégica: buscar uma vantagem competitiva e um futuro bem-sucedido por meio do gerenciamento de todos os recursos.

A quarta fase da evolução da administração estratégica inclui considerar a implementação, avaliação e controle da estratégia, além de dar ênfase ao planejamento estratégico.

2.3 Administração Estratégica

A direção estratégica de uma organização depende de uma série de considerações. Entre elas estão a avaliação pela alta administração das oportunidades e ameaças do ambiente externo e a análise pela administração dos pontos fortes e fracos da empresa. Os executivos seniores são autorizados a determinar a missão e os objetivos gerais da empresa no contexto das oportunidades ou ameaças externas e dos pontos fortes ou fracos internos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.23).

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24), a administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as tarefas a seguir:

- a) analisar oportunidades e ameaças, ou limitações, que existem no ambiente

- externo;
- b) estabelecer os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
 - c) estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
 - d) formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
 - e) implementar as estratégias; e
 - f) realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Cada estágio deve ser considerado em conjunção com os demais. Para auxiliar a visualização do processo de administração estratégica, um modelo esquemático é apresentado na figura 2.

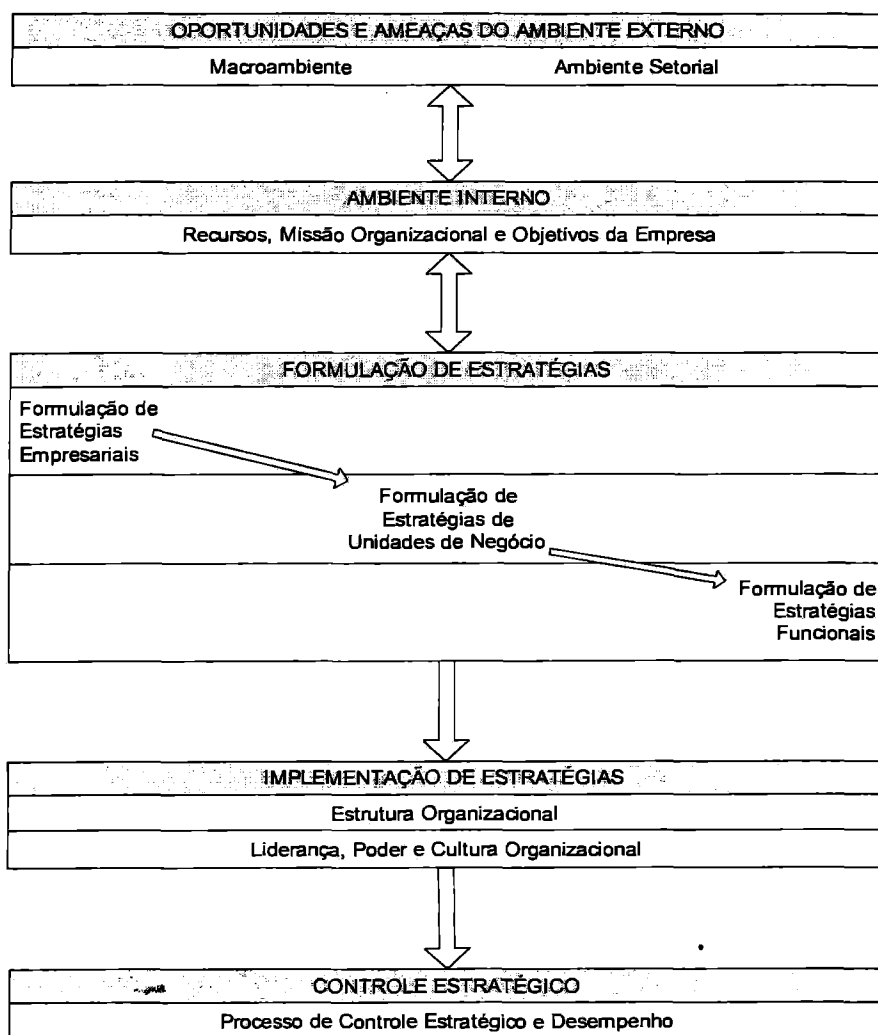


Figura 2: Modelo de administração estratégica.

Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2000, p.22).

Como se pode ver na figura 3, Stoner e Freeman (1999, P. 139) definem os seguintes passos:

- a) formulação de objetivos – implica rever e compreender a missão da organização e, em seguida, estabelecer objetivos que traduzam essa missão em termos concretos;
- b) identificação das metas e estratégias atuais;
- c) análise ambiental;
- d) análise de recursos: forças e fraquezas da organização;
- e) identificação de oportunidades estratégicas e ameaças;
- f) análise de hiatos: determinar a extensão das mudanças necessárias na estratégia atual;
- g) tomada de decisão estratégica: desenvolver alternativas; avaliar alternativas; selecionar alternativas;
- h) implementação da estratégia;
- i) medida e controle do progresso.

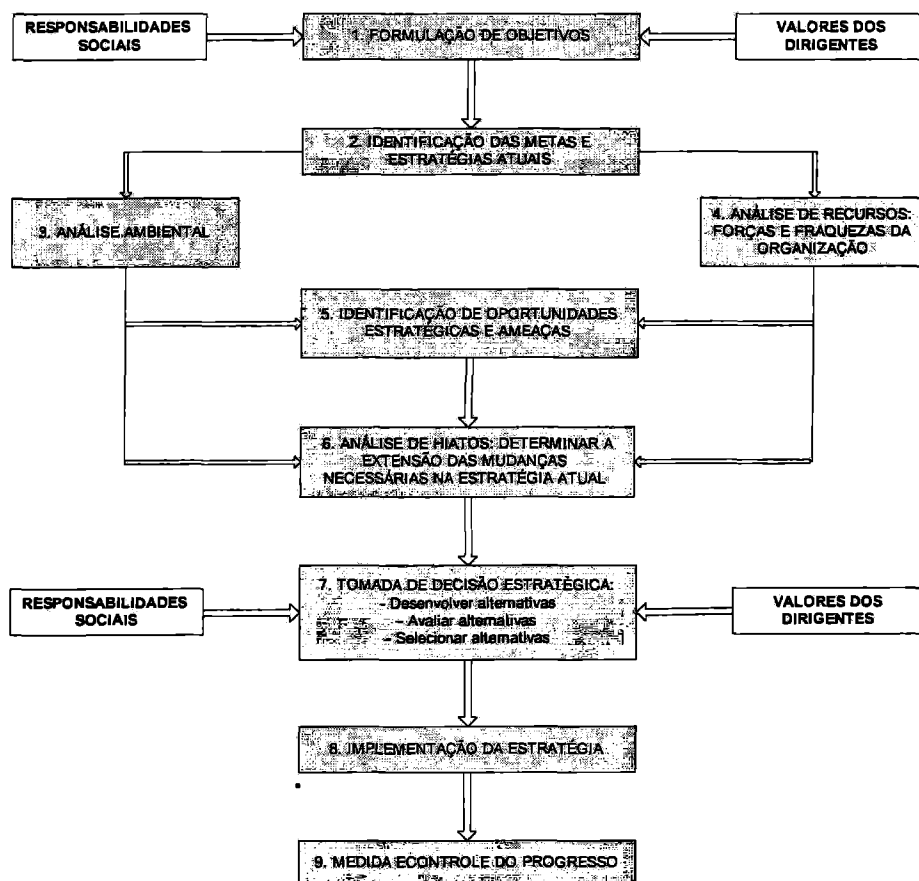


Figura 3: Passos do processo formal de planejamento.

Fonte: Stoner e Freeman (1999, p.139).

Vasconcellos e Pagnoncelli (2001) procuram, dentro do que permite a realidade brasileira, adaptar o processo de planejamento estratégico de forma a otimizar as vantagens e minimizar as desvantagens observadas em cada escola de pensamento. Desta forma, Vasconcellos e Pagnoncelli (2001) definem a seguinte metodologia de planejamento estratégico (ver figura 4).

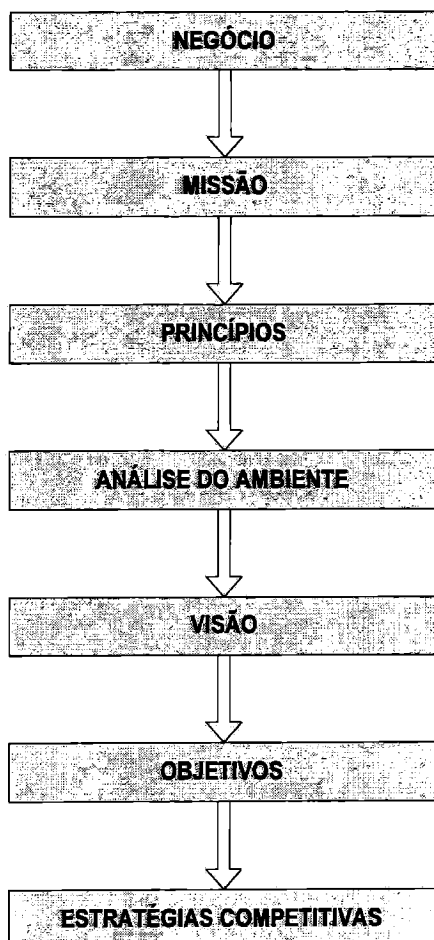


Figura 4: Planejamento Estratégico Metodologia

Fonte: Vasconcellos e Pagnoncelli (2001, p.30)

Enfim, uma vez que a estratégia planejada seja implementada, frequentemente irá requerer modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais modificam-se.

Conseqüentemente, uma estratégia pretendida (o que a administração originalmente planejou) pode ser realizada em sua forma original, em uma forma modificada ou até mesmo em uma forma completamente diferente. Ocasionalmente, a estratégia

pretendida pela administração é implementada, mas normalmente a estratégia pretendida e a estratégia realizada (o que a administração implementa na realidade) diferem.

2.4 Análise do ambiente

A análise do ambiente pode ser dividida em ambiente externo, que tem por escopo principal visualizar as oportunidades e ameaças do mercado, e o ambiente interno cujo fim é perceber as forças e fraquezas da organização.

2.4.1 O Ambiente externo das organizações

Atualmente, o ambiente externo passa por mudanças contínuas e rápidas, com efeitos de longo alcance sobre as organizações e suas estratégias.

Stoner e Freeman (1999, p.46) definem como ambiente externo, todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para as suas operações; incluem elementos de ação direta e de ação indireta.

Os elementos de ação indireta são compostos por *stakeholders*, indivíduos ou grupos que são direta ou indiretamente afetados pela perseguição aos seus objetivos por parte de uma organização – sindicatos, fornecedores, competidores, consumidores, empregados, acionistas, grupos com interesses especiais e órgãos governamentais.

Já os elementos que compõem a ação indireta são formados por quatro fatores – segundo Fahey e Narayanan (Apud STONER; FREEMAN, 1999, p.55). Tais fatores são: os fatores social, econômico, político e tecnológico.

Esta mesma visão é compartilhada por Wright, Kroll e Parnell (2000, p.47), em que todas as empresas são afetadas por quatro forças, chamadas de *forças macroambientais*: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais. Embora algumas vezes organizações de porte (ou várias empresas associadas) tentem influenciar a legislação ou, por meio de pesquisa e desenvolvimento (P&D), abrem caminho para mudanças tecnológicas ou sociais, essas forças macroambientais não estão em geral, sob controle direto das organizações.

Para identificar e entender as mudanças e as tendências dessas forças, os

administradores realizam um *scanning* ambiental – é uma atividade que visa detectar por meio de técnicas diversas tendências atuais e futuras (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Cada empresa também opera dentro de um ambiente mais específico denominado *setor industrial ou ambiente setorial*: um grupo de empresas que produzem mercadorias ou oferecem serviços concorrentes.

Segundo Porter (1996, p.23), o potencial de lucro de um setor (o retorno à longo prazo sobre o capital investido) depende de cinco forças competitivas básicas do setor:

- a) a ameaça de novos entrantes ou concorrentes que ingressam no setor;
- b) a rivalidade entre as empresas ou concorrentes existentes;
- c) a ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- d) o poder de negociação dos compradores;
- e) o poder de negociação dos fornecedores.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p.60), a chave da competição eficaz está em a empresa encontrar uma posição no mercado a partir da qual possa influenciar essas cinco forças em seu benefício, ou se defender delas. Elas podem ser melhor visualizadas na figura 5.

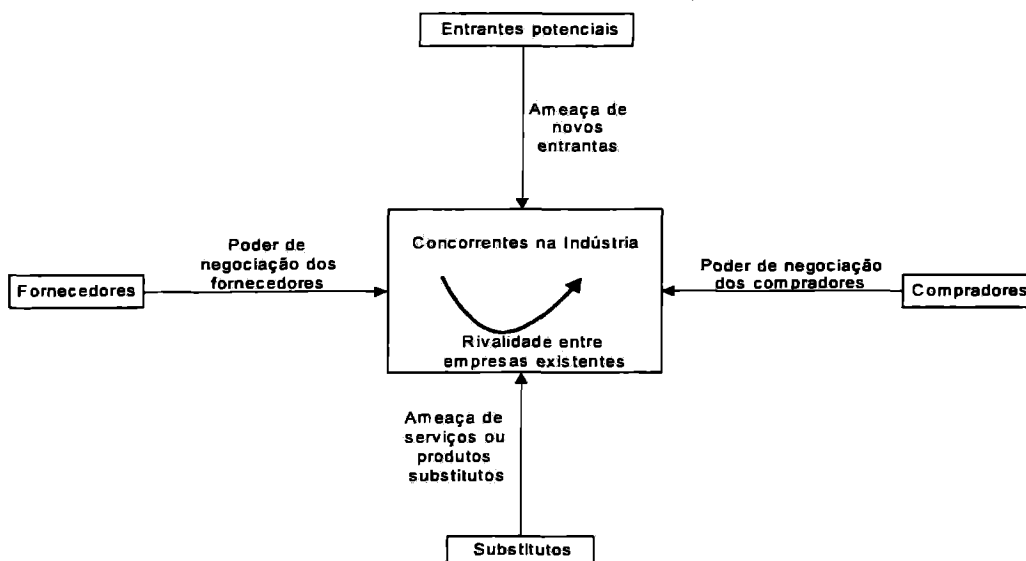


Figura 5: As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.

Fonte: Porter (1996, p.24)

Tendo em mente as forças macroambientais e setoriais, pode-se fazer a seguinte análise gráfica dos impactos das forças (figura):

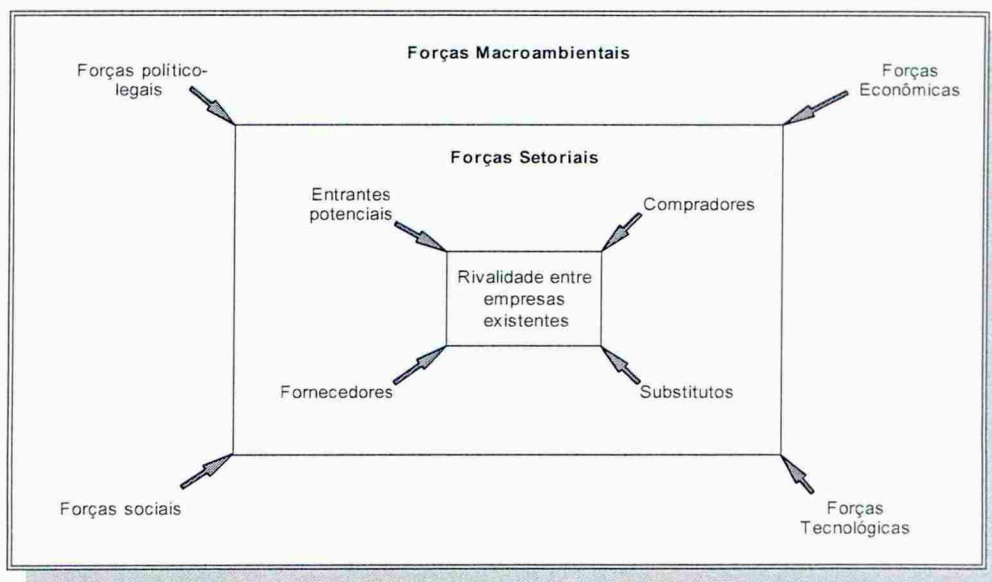


Figura 6: Forças macroambientais e setoriais que apresentam oportunidades e ameaças para as empresas.

Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2000, p.59)

Com isso, tanto a organização quanto seu ambiente setorial, são pressionados pelas forças macroambientais.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p.71), quatro suposições estão implícitas nas cinco forças:

- a) as empresas tendem a competir em setores com parâmetros distintos;
- b) em um setor, as fronteiras e identidades de cada uma das cinco forças são relativamente nítidas;
- c) a vitória de uma força setorial pode resultar em perda para outra (por exemplo, uma empresa ganha às custas de suas rivais; uma organização compradora se beneficia em detrimento de seus fornecedores);
- d) cada força pode se desenvolver independentemente de outras forças (por exemplo, empresas existentes desenvolvem-se independentemente dos compradores que atendem).

Embora um exame das cinco forças simplifique o entendimento do desempenho das empresas de um setor, as suposições precedentes são bastante violadas em muitos dos setores atuais altamente complexos. A pressão para um aumento da eficiência e para a inovação no decorrer das duas últimas décadas aumentou de tal forma que a análise de um setor não revela plenamente o que determina o desempenho de uma empresa. Às vezes pode ser vantajoso abandonar as suposições do modelo de cinco forças e examinar o desempenho

de uma empresa no contexto de um conjunto de *players*, que não estão confinados a um único setor.

O *scanning* e as análises macroambientais do setor são apenas marginalmente úteis para as organizações se tudo o que fizerem for revelar condições atuais. Embora nenhuma forma de previsão seja totalmente garantida, várias técnicas podem ser úteis, tais como: análise de séries temporais, as previsões por julgamento, cenários múltiplos e a técnica *Delphi* (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

2.4.2 O ambiente interno das organizações

Fazer a análise do ambiente externo e analisá-lo em busca de oportunidades e ameaças não é o suficiente para se ter uma vantagem competitiva. É preciso fazer também a análise interna da organização para identificar os fatores estratégicos internos: os pontos fortes e fracos críticos que possam determinar se a empresa é capaz de tirar vantagem de oportunidades enquanto evita ameaças.

A partir deste ponto, analisa-se o ambiente interno da empresa. Esse passo do processo estratégico – estabelecer a missão, os princípios, e os objetivos da organização – exige que a administração determine a orientação que a empresa deve tomar dentro de seu ambiente externo.

Segundo Barney (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.87), os pontos fracos e fortes de uma empresa residem em seus **recursos humanos**: envolvem as experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa; **os organizacionais**: envolvem os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle; e **físicos**: instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia.

Em um contexto de excelência, todos os três tipos de recursos trabalham juntos para oferecer à empresa uma **vantagem competitiva sustentada**. A vantagem competitiva sustentada refere-se a estratégias valiosas que não podem ser plenamente copiadas pelos concorrentes da empresa, resultando assim em altos retornos financeiros durante um longo período de tempo.

Para Grant (HUNGER; WHEELLEN, 2002, p.72), uma abordagem à análise de estratégia baseada em recursos é composta de cinco passos:

- a) identificação e classificação dos recursos da empresa em termos de pontos fortes e fracos;
- b) conversão dos pontos fortes da empresa em capacidades específicas; essas são as competências essenciais, coisas que uma corporação pode fazer excepcionalmente bem;
- c) avaliação do potencial de lucro desses recursos e competências em relação ao seu potencial de vantagem competitiva sustentável e sua capacidade de colher os lucros resultantes do uso desses recursos e capacidades;
- d) seleção da estratégia que melhor explore os recursos e competências da empresa quanto a oportunidades externas;
- e) identificação das lacunas de recursos e investimento na melhoria dos pontos fracos.

O fato de uma firma utilizar seus recursos e capacidades para desenvolver uma vantagem competitiva por meio de competências singulares não é bastante para que ela sustente essa vantagem. Segundo Grant (Apud HUNGER; WHEELLEN, 2002, p.73), duas características básicas determinam a sustentabilidade das competências únicas de uma empresa.

Primeira, durabilidade é a taxa segundo do qual os recursos e capacidades (competências essenciais) subjacentes a uma empresa se depreciam ou se tornam obsoletos. Novas tecnologias podem tornar a competência essencial de uma empresa obsoleta ou irrelevante.

A segunda característica é a imitabilidade – taxa segundo a qual os recursos e as capacidades subjacentes a uma empresa (competências essenciais) podem ser duplicados por outros. Uma vez que a competência singular da empresa garante uma vantagem competitiva no mercado,, os concorrentes farão o que puderem para imitar esse conjunto de habilidades e capacidades.

2.5 Missão da organização

As organizações são fundadas com um propósito. Embora esse propósito possa

mudar ao longo do tempo, é essencial que o público interessado compreenda o motivo da existência da organização, ou seja, sua missão (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.92).

Para Tavares (2000, p.180), a missão implica na compreensão comum do papel da organização em face da realidade, expressando sua razão de existir. Uma de suas funções é assegurar que a diversidade de pontos de vista tenha unicidade e significado em seus propósitos.

Vasconcellos e Pagnoncelli (2001, p.84) identificam os seguintes benefícios da definição da missão:

- a) orienta a partida;
- b) evita a armadilha do sucesso;
- c) funciona como farol alto;
- d) atrai, motiva e retém talentos;
- e) orienta a formulação dos objetivos; e
- f) ajuda a aumentar a produtividade.

Vale ainda destacar a pesquisa feita pelos professores King e Cleland (Apud VASCONCELLOS; PAGNONCELLI, 2001, p.84-85), que identificaram os principais benefícios obtidos com a explicitação da missão, quais sejam:

- a) assegurar um propósito único dentro da organização;
- b) servir como referência para a alocação de recursos;
- c) estabelecer uma orientação geral para a empresa;
- d) servir como ponto focal para os funcionários se identificarem com o propósito da organização;
- e) facilitar a tradução dos objetivos em uma estrutura de trabalho, definindo a responsabilidade de cada um da equipe; e
- f) facilitar a definição dos parâmetros de controle do custo, tempo e performance no atingimento dos objetivos.

Para Tavares (2000, p.181), a definição da missão deve passar pelos seguintes pressupostos:

- a) quem é e onde está nosso cliente?
- b) quem poderá vir a ser nosso cliente?
- c) o que podemos fazer para manter os primeiros clientes e conquistar os demais?
- d) o que compra nosso cliente?
- e) como nossas competências distintivas poderão ser utilizadas para significar

vantagem competitiva sustentável?

Em suma, o enunciado de uma missão deve ser elaborado de maneira cuidadosa, evitando que ela seja circunstancial ou ambígua.

2.6 Objetivos organizacionais

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p.122), é essencial que uma empresa entenda cuidadosamente sua missão, porque um senso claro de propósito é necessário para que ela estabeleça objetivos gerais adequados.

Para Vasconcellos e Pagnoncelli (2001, p.268), objetivos são resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro.

Richards (Apud CERTO; PETER, 1993, p.86) diz que os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Sem objetivos e sua comunicação efetiva, o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção.

Com isso, os objetivos servem como direção. Certo e Peter (1993, p.86) apresentam três sugestões específicas acerca de como os administradores devem usar os objetivos para dirigir suas organizações:

- a) os administradores devem usar os objetivos como diretrizes na tomada de decisões;
- b) os administradores devem usar os objetivos organizacionais como guia para aumentar a eficiência organizacional;
- c) os administradores devem usar os objetivos organizacionais como guia para avaliação do desempenho.

Vasconcellos e Pagnoncelli (2001, p.274) oferecem 5 dicas para a definição dos objetivos:

- a) não exagerar – concentrar-se no que é essencial e estratégico;
- b) ser claro: não se atinge o que não se entende;
- c) não basta definir, é preciso divulgar – para que todos na sua empresa possam colaborar ao máximo no atingimento dos objetivos, é necessário que saibam quais são os resultados a serem alcançados;
- d) não cair na armadilha do crescimento – lembrar-se que para crescer não basta

ter equipe, instalações, equipamentos e know-how. Tudo isso para funcionar requer capital de giro;

- e) não esquecer que os objetivos são interdependentes – não se iludir! Não basta ter e alcançar um determinado objetivo. Não basta a empresa apenas crescer seu faturamento; se isto não acontecer de forma equilibrada com o crescimento da participação de mercado, da rentabilidade, da produtividade e da qualidade ela vai se desequilibrar.

Enfim, os objetivos são os resultados que se pretende alcançar com uma atividade planejada. Definem o que deve ser conquistado e quando, além do que deve ser quantificado,, se possível. A conquista do objetivos corporativos deve resultar no cumprimento da missão da organização.

2.7 Princípios da empresa

O que define uma empresa são seus valores. Em cima deles é que se constroem as competências que a empresa precisa ter, estas foram as palavras de Baumgardner (VASCONCELLOS; PAGNONCELLI, 2001, p.129).

Os princípios podem ser entendidos como regras ou códigos de conduta segundo os quais as pessoas governam suas ações, em sua vida social e profissional. Alguns desses princípios são universais e pertencentes a todos os seres humanos, tais como a imparcialidade, o senso de justiça, a honestidade e a integridade. Outros podem ser típicos da vida organizacional, tais como respeito ao funcionário, ao cliente, criação de valor para as partes envolvidas, agilidade e flexibilidade na tomada de decisão, ênfase na cooperação e no trabalho em equipe, equidade e responsabilidade social (TAVARES, 2000).

Então, segundo Vasconcellos e Pagnoncelli (2001) existem dois pilares que servem de sustentação na orientação e balizamento de uma empresa que são: a missão e os princípios. Enquanto a missão atua como um norte, os princípios servem de balizamento para decisões e comportamento na empresa.

3 METODOLOGIA

3.1 Abordagem qualitativa

O presente estudo consiste na elaboração do Planejamento Estratégico da empresa E-SAAP Soluções Tecnológicas Ltda, elaboração esta orientada, por força da natureza das variáveis em estudo (MATTAR, 1999 p.77), para o método qualitativo.

A pesquisa qualitativa procura identificar a presença ou ausência de algo (MATTAR, 1999, p. 77) em um determinado ambiente, sendo o próprio ambiente de trabalho objeto de estudo do pesquisador enquanto alvo de suas descrições e levantamento dos dados relevantes e campo de intervenção do pesquisador.

3.2 Delineamento da pesquisa

3.2.1 Quanto aos fins

Quanto aos fins é uma pesquisa aplicada visto que, segundo Vergara (1997, p.45), é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação.

Roesch (1999, p.65) afirma que a pesquisa aplicada refere-se à discussão de problemas, utilizando um referencial teórico de determinada disciplina, e à apresentação de soluções alternativas.

3.2.2 Quanto aos meios

O presente estudo pode ser compreendido como um estudo de caso da E-SAAP Soluções Tecnológicas Ltda. Para Stake (Apud ROESCH, 1999, p.197), o estudo de caso não

é um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado. Pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões.

Vergara (1997, p.47) afirma que estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizado no campo. Nestes termos, tem-se como unidade de análise da presente monografia a própria empresa E-SAAP Soluções Tecnológicas Ltda.

3.3 Delimitação da pesquisa

Para Roesch (1999, p.203), população caracteriza-se por ser um grupo de pessoas ou organizações que interessa entrevistar para o propósito do estudo. Em razão disso, população é composta pelos quatros sócios da E-SAAP.

Já, a amostra escolhida foi por tipicidade e acessibilidade, por se ter fácil acesso às pessoas que integram a empresa e por elas deterem os conhecimentos necessários.

3.4 Técnicas de coleta e análise de dados

Para a coleta dos dados foram utilizadas várias técnicas de pesquisa, objetivando a obtenção do maior número de informações que fossem possíveis.

A observação é, certamente, um elemento essencial para a coleta de dados. Foi utilizada a observação participante ou ativa que, segundo Gil (1995, p.107), consiste na participação real do observador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. No caso deste trabalho, o observador é um membro da empresa.

Foi uma observação de forma aberta, que ocorre quando o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito de seu trabalho (ROESCH, 1999, p.162). E, também, natural, que acontece quando o observador pertence à comunidade ou grupo que investiga (GIL, 1995, p.108).

Baseando-se nas ponderações do antropólogo Kluckhohn, Gil (1995, p.108)

destaca as vantagens que a observação participante apresenta:

- a) facilita o acesso rápido a dados sobre situações habituais em que os membros da comunidade se encontram envolvidos;
- b) possibilita o acesso a dados que a comunidade ou grupo considera de domínio privado;
- c) possibilita captar as palavras de esclarecimento que acompanham o comportamento dos observados.

Outro instrumento utilizado foi o levantamento documental da organização. Segundo Mattar (1999, p.142), o levantamento documental, consiste na análise dos dados secundários. Para ele, dados secundários são aqueles que já foram antes coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados e à disposição dos interessados.

As principais fontes para a obtenção destes documentos além da própria organização, foram publicações de organizações governamentais e não governamentais além de eventual bibliografia.

3.5 Limitações

O maior limitante da presente monografia, sem dúvida, foi o pouco tempo disponível na empresa, visto que o autor desta, atualmente está empregado em outra organização. Com isso, não pode dar atenção única e exclusiva à elaboração deste trabalho e análise das situações cotidianas da organização. O tempo, apesar de pouco, foi suficiente. Porém, sabe-se que quanto maior o tempo de convivência com os integrantes e com as atividades da empresa maior o entendimento e capacidade de análise.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização da empresa

A história da E-SAAP Soluções Tecnológicas Ltda teve início em março de 2002, quando Alexandro Méier, José Augusto Sacks de Campos, Sedinei Pieta e Peter Frank Schwingel trabalhavam como funcionários de uma empresa distribuidora de conteúdo e mídia digital e em uma outra empresa de *database marketing*¹.

Na época, os quatros sócios, que dominavam por completo o processo de produção e distribuição, manifestaram a vontade de construir sua própria empresa, onde colocariam em prática suas idéias. Em julho do mesmo ano, depois de um período de amadurecimento da idéia, os sócios deram entrada no processo de registro da empresa, tendo sido concluído no dia 15 de julho. Nesse período os recursos eram escassos, e a empresa dependia basicamente de investimento de seus sócios. Com isso, a empresa funcionava em uma sala da casa de um dos sócios fundadores, localizado na Cachoeira do Bom Jesus – Florianópolis.

Foi nesta fase que o nome E-SAAP foi criado, como uma abreviatura de E – de e-business separado pelo hífen e dos nomes dos quatros sócios: S – Sedinei, A – Alexandro, A – Augusto e P – Peter.

Em pouco tempo, tornou-se premente a utilização de conexão com a internet em banda larga, devido a esta indisponibilidade de ADSL pela prestadora no local, procurou-se uma nova sede.

No final julho de 2002 a E-SAAP fechou uma parceria com a empresa SLI Telecom, empresa do ramo de instalações de redes, que atua no setor de concorrências públicas. Com isso, a empresa mudou de endereço, dividindo uma sala comercial, localizada no bairro Saco dos Limões, município de Florianópolis.

Nesta época, em plena expansão no mercado de *data mining*² e estruturação de bases de dados, a empresa foi surpreendida por uma medida governamental, modificando as regras de funcionamento da venda de informações públicas. Referentes às disposições do

¹ Database Marketing – é a coleta, o armazenamento, o processamento e a utilização das informações sobre o mercado, produtos e consumidores.

² Data Mining ou Mineração de Dados – termo genérico utilizado para todas as novas técnicas computacionais usadas para a extração de informações úteis a partir de grandes conjuntos de dados armazenados.

Código de Defesa do Consumidor, contidas na portaria nº 5, de 27 de agosto de 2002, da Secretaria de Direito Econômico, publicadas no dia 28 de agosto de 2002 no Diário Oficial da União, é obrigatório a qualquer empresa que contenha dados de pessoas físicas/jurídicas em seu banco de dados, a obtenção de uma declaração assinada pela pessoa.

Em vista disso, os sócios reuniram-se e decidiram abandonar o mercado de database por impossibilidades financeiras de se adequar às novas leis. Foi neste momento de crise que a empresa teve oportunidade de modificar seu ramo de atuação e voltar a executar serviços, que três de seus sócios dominam, tais como: instalação, configuração e manutenção de servidores e redes baseados em linux. Deste ponto em diante, a E-SAAP começou a alavancar novos negócios e a despontar como empresa com excelência em seus serviços.

Em junho de 2003, a empresa recebeu um convite da empresa COMDADOS, para uma parceria, na criação de um provedor de autenticação de banda larga, já autorizado pela Brasil Telecom. A E-SAAP seria responsável pela parte técnica e de pessoal. Fechado o acordo com a COMDADOS, a E-SAAP mudou-se para a sede da mesma, localizado no Parque Tecnológico Alfa – Florianópolis.

Além da Brasil Telecom, a COMDADOS necessitava da homologação da ANATEL para implantação e, até o presente momento, o pedido está em tramite. Como os negócios da COMDADOS complementavam-se com os da E-SAAP, a parceria continuou a existir.

No final de 2003, um de seus sócios, Sr. Peter, por motivos pessoais precisou sair da empresa. Neste mesmo período, a E-SAAP firmou parceria com a Delta Cable para instalação de produtos de Networking – produzido pela Furukawa, tais como: Virtual Private Network (VPN), Voz sobre IP (VoIP) e Switch Gerenciáveis.

Com a saída do Sr. Peter, houve a necessidade e a oportunidade da entrada de um novo sócio, o Sr. Henrique Damásio Araújo, com quem os sócios já haviam trabalhado juntos e adquirido grande confiança em sua capacidade profissional e ética administrativa.

Com o atraso no projeto do servidor e o ingresso de novos recursos financeiros, a empresa decidiu mudar-se para um novo endereço, localizado na rua Prefeito Osmar Cunha, 183 sala 606, bloco A, edifício Ceisa Center, centro - Florianópolis. Sendo tal projeto concretizado em maio de 2004.

4.2 Análise do ambiente interno

4.2.1 Estrutura organizacional

A estrutura da E-SAAP não é formalizada. É composta por quatros sócios, sendo que dois dos sócios – Sedinei Pieta e Alexandro Meier, estão empregados na empresa Santa Rita Comércio e Engenharia Ltda, respectivamente, como gerente de informática e programador. Porém, existe uma estrutura hierárquica de tomada de decisão onde todos os membros da organização conhecem suas funções e sua autonomia. Desta forma, a estrutura organizacional da E-SAAP apresenta-se conforme o esquema a seguir (figura7):

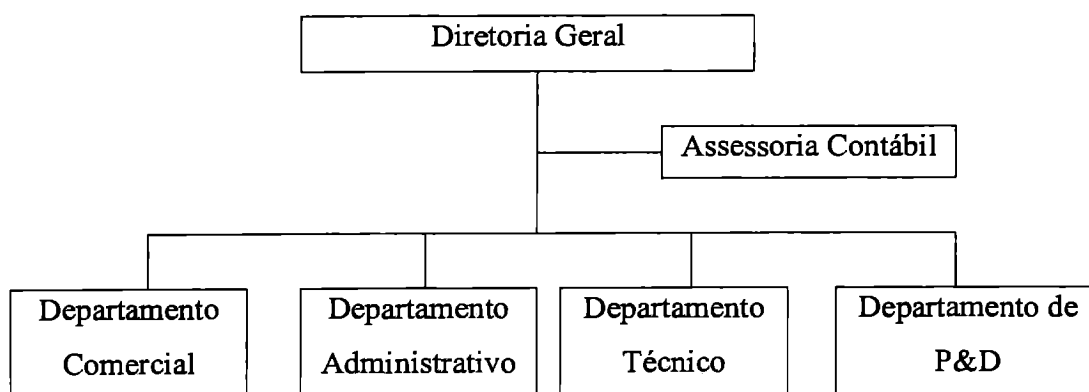


Figura 7: Organograma funcional da E-SAAP.

Fonte: Documentos da empresa

A direção geral, composta pelos 4 sócios, é onde as questões consideradas importantes, principalmente referentes à alteração do capital social, a novos projetos, e a parcerias são discutidas e analisadas.

A área contábil é terceirizada, ficando esta atividade a cargo de uma empresa especializada, mediante pagamento de honorários fixos mensais.

A divisão administrativa é exercida pelo sócio Henrique. Enquanto que as áreas Técnica e de Pesquisa e Desenvolvimento são exercidas pelos sócios Augusto, Sedinei e Alexandro.

Já que os sócios têm características técnicas e administrativas, a área comercial é operacionalizada através da rede de relacionamento, dos sócios Sedinei e Henrique.

4.2.2 Os produtos e os serviços da E-SAAP

Os produtos e os serviços da E-SAAP são os seguintes:

- a) *Consultoria em tecnologia* - estuda e reavalia processos, ajudando os clientes a identificar o melhor caminho para integrar negócios e promover a evolução dos sistemas.
- b) *Desenvolvimento de sistemas* - desenvolve aplicativos customizados, trabalhando com tecnologias que levam em consideração: os novos padrões abertos, o ambiente de conectividade oferecido pela internet, a integração aos processos do negócio e o ambiente tecnológico do cliente.
- c) *Projetos de Internet* - desenvolve projetos completos de internet, com soluções web services e portais de conteúdo.
- d) *Hospedagem web* - presta serviços de hosting em parceria com a empresa Tuhosting, sediada em Miami - USA.
- e) *Virtual Private Network (VPN, conectar dois pontos remotos)* – implanta soluções de VPN sobre software e hardware;
- f) *Terminais gráficos* – tanto para ambientes linux puros como para ambientes mistos (Linux/Windows);
- g) *Serviços de office* -implementa soluções Open Office e servidores de fax;
- h) *Configuração e implementação de servidores* – envolve a escolha dos seguintes serviços por parte do cliente: correio eletrônico, webmail, controle de acesso (proxy), segurança (firewall), autenticação, de arquivos, de impressão, de antivírus, banco de dados, backup e listas de distribuição;
- i) *Serviços de administração remota* - disponibilizar conexão segura e administração remota ao seu servidor;

Dentre os produtos e serviços citados - VPN, terminais gráficos e configuração e implantação de servidores são os principais serviços da E-SAAP.

4.2.3 Estrutura física

A E-SAAP está localizada na rua Prefeito Osmar Cunha, 183 sala 606, bloco A, Edifício Ceisa Center, centro – Florianópolis. Instalada em uma sala de 42m², dividida em três ambientes: recepção, tecnologia – envolvem o ambiente técnico, de pesquisa e desenvolvimento, e departamento administrativo.

Possui acesso à banda larga, 2 telefones, 1 workstation (impressora, fax e copiadora), 2 microcomputadores, 1 terminal gráfico e 1 notebook.

Por ser uma empresa de tecnologia, o espaço está adequado as necessidades da empresa.

4.2.4 Pontos fortes e fracos da organização

A empresa apresenta diversos pontos fortes que merecem ser destacados:

- a) *Capacidade técnica e gerencial;*
- b) *Flexibilidade, por ser uma empresa de pequeno porte, tem condições de adaptar-se ao mercado com facilidade;*
- c) *Espírito empreendedor, por acreditar que o conhecimento é a principal forma de capital;*
- d) *Agilidade na tomada de decisão, por ter uma estrutura sem muitos níveis hierárquicos;*

Foram destacados os seguintes pontos fracos:

- a) *Capacidade de vendas, atualmente a empresa conta com sócios que possuem formação técnica e administrativa, sem experiência em vendas;*
- b) *Baixa capacidade de investimento;*
- c) *Falta de banco de conhecimento;*
- d) *Empresa pouco conhecida.*

4.3 O ambiente externo

Neste ponto, é analisado o ambiente externo à empresa, ou seja, as condições externas que rodeiam a empresa e que lhe impõem oportunidades e ameaças.

4.3.1 Ambiente tecnológico

Existe hoje uma vasta gama de tecnologias à disposição no mercado, desde as mais simples até as mais sofisticadas, cada uma de acordo com a disponibilidade e capacidade de investimentos de cada empresa.

A concorrência global e as demandas dos clientes, dos cidadãos e do próprio ambiente estão induzindo a mudança por todas as organizações. Para se acompanhar toda essa complexidade e rapidez com que muitos desses fatores estão mudando, é preciso criar sistemas capazes de atender às necessidades de velocidade, de multidimensionalidade, de flexibilidade, de criatividade e de soluções mais simples.

Isto leva a um grande debate, em que o principal autor é o próprio Governo Federal, e o assunto discutido refere-se à adoção por parte do governo de *software* livre em todas as suas instâncias.

Segundo o Prof. Roberto Hexsel (HEXSEL, 2004), do Departamento de Informática da Universidade Federal do Paraná, *software* livre (Free Software) pode ser definido como:

Software disponível com a permissão para qualquer um usá-lo, copiá-lo, e distribuí-lo, seja na sua forma original ou com modificações, seja gratuitamente ou com custo. Em especial, a possibilidade de modificações implica em que o código fonte esteja disponível. Se um programa é livre, potencialmente ele pode ser incluído em um sistema operacional também livre. É importante não confundir software livre com software grátis porque a liberdade associada ao software livre de copiar, modificar e redistribuir, independe de gratuidade. Existem programas que podem ser obtidos gratuitamente mas que não podem ser modificados, nem redistribuídos.

Então, *software* livre refere-se à liberdade dos usuários executarem, copiarem, distribuírem, estudarem, modificarem e aperfeiçoarem o *software*. Mais precisamente, ele se refere a quatro tipos de liberdade, segundo a Free Software Foundation, Inc. (FSF), publicados no site <http://www.fsf.org/philosophy/free-sw.pt.html> (FSF, 2004):

- a) A liberdade de executar o programa, para qualquer propósito (liberdade número 0);
- b) A liberdade de estudar como o programa funciona, e adaptá-lo para as suas necessidades (liberdade número 1). Acesso ao código-fonte é um pré-requisito para esta liberdade;
- c) A liberdade de redistribuir cópias de modo que se possa ajudar ao seu próximo (liberdade número 2);
- d) A liberdade de aperfeiçoar o programa, e liberar os seus aperfeiçoamentos, de modo que toda a comunidade se beneficie (liberdade número 3). Acesso ao código-fonte é um pré-requisito para esta liberdade.

Para Anahauc de Paula Gil, do Ministério do Desenvolvimento Agrário, a questão econômica do *software* livre deve ser abordada sob três prismas:

- a) Valor das licenças dos *softwares*;
- b) Custo Total de Propriedade ou Total Cost Ownership (TCO) - refere-se ao custo de manutenção do parque de máquinas e dos seus programas, ou seja, a demanda de suporte;
- c) Independência - refere-se a ter o domínio do código fonte.

Segundo José Geraldo da Silva Neto, coordenador da Assessoria de Informática da Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo (Ceagesp) a adoção do Free Software gerou uma economia de R\$ 1 milhão em licenças do MS-Office e o Notes, considerando o ano de 2003. E espera até 2006 ter uma economia em torno de R\$3.000.000,00 a R\$ 4.000.000,00, tanto em renovação de licenças como em aquisição de novos aplicativos. Outro dado importante, mas que não pode ser quantificado monetariamente, é o aumento de produtividade em função da menor perda de tempo com paralizações dos servidores e também com o aumento da segurança das operações.

Então, o software livre é mais do que uma opção de tecnologia. É uma decisão política para criar condições de um desenvolvimento tecnológico, autônomo e independente. As formas de licenças livres de software permitem que tanto as instituições quanto os cidadãos possam saber como funcionam os programas que estão nos seus computadores.

Esta visão não é só compartilhado pelo governo, mas empresas de renome como a IBM anunciou que vai reforçar sua estratégia de trazer o GNU/Linux para indústrias

brasileiras. A notícia foi destaque do *site* norte-americano de notícias Techweb, que disse ser o mercado brasileiro o primeiro do grupo dos emergentes a ter demanda suficiente pelo GNU/Linux e garantindo assim uma oferta formal para o País.

Segundo a reportagem, a companhia encoraja o uso de *software* aberto entre os desenvolvedores de *software* locais. O alvo da IBM seriam os principais bancos do País, grandes varejistas e entidades governamentais. A partir daí, a big blue oferece *hardware*, *software* e serviços a indústrias específicas.

De acordo com Peter Nielsen, diretor de estratégia GNU/Linux para o grupo de serviços globais da IBM, já foram feitas instalações em número suficiente no Brasil para que se tenha uma boa idéia de como o GNU/Linux funciona nesse cenário. Alguns analistas não se mostraram surpresos com a movimentação da IBM no Brasil. “É um dos países mais promissores para o GNU/Linux”, diz George Weiss, analista do Gartner (GNU, 2004).

4.3.2 Ambiente político-legal

As variáveis político-legais definidas pelos governos federal, estadual e municipal, afetam diretamente a vida das organizações. Estas variáveis incluem o clima político e ideológico do governo.

Como exemplo de interferência, cita-se o próprio caso da E-SAAP, em que em 27 de agosto de 2002, com as alterações das disposições do Código de Defesa do Consumidor, contidas na portaria nº 5, da Secretaria de Direito Econômico, publicadas no dia 28 de agosto de 2002 no Diário Oficial da União, proíbem o armazenamento de informações públicas de pessoas físicas/jurídicas sem a prévia autorização desta pessoa.

Mas o próprio governo pode gerar oportunidades, como é o caso do *Software Livre*, conforme as palavras do próprio Ministro José Dirceu, em seu discurso, publicado no *site* <http://www.iti.br/twiki/bin/view/Main/DiscursoDirceu> (DIRCEU, 2004):

Felicitó o Congresso Nacional por incentivar o debate sobre a importância da adoção do software livre neste momento em que o mundo começa a superar o paradigma do software proprietário. O atual Governo tem um claro compromisso com o desenvolvimento nacional. É necessário que o Brasil retome o crescimento, gerando emprego e renda para sociedade, como alternativa para a redução da exclusão social. Possivelmente, temos neste momento uma janela de oportunidade única para a nação, capaz de colocar o Estado brasileiro em patamar de igualdade com países economicamente mais fortes. O incentivo às empresas nacionais

faz parte desse processo de conquista da autonomia nas inovações e, também, do aumento da renda interna e, conseqüente, enriquecimento da população.

Consolidando a política de governo eletrônico, o presidente Luís Inácio Lula da Silva instituiu no dia 29 de outubro de 2003 oito comitês técnicos com o objetivo de coordenar e articular o planejamento e a implementação de *software* livre, inclusão digital e integração de sistemas, dentre outras questões.

Não só o governo, como organizações privadas estão optando pela adoção de *software* livre. De acordo com relatório da Federação Brasileira das Associações de Bancos (Febraban) – disponibilizado no site: <http://www.cipsga.org.br/article.php?sid=5268>, aponta que 42% dos bancos brasileiros já adotam o sistema operacional GNU/Linux e outros 41% estão avaliando a implementação do ambiente aberto (FEBRABAN, 2004).

Segundo Carlos Eduardo Fonseca, diretor de tecnologia da Febraban, todos os grandes bancos já utilizam o sistema. "Ainda não nas aplicações mais críticas, mas já é um começo", diz Fonseca. "Há uma economia potencial, pois grande parte dos custos dos bancos com tecnologia é com o licenciamento de software", afirma (FEBRABAN, 2004).

4.3.3 Ambiente econômico

Segundo dados do BNDES disponibilizados no endereço eletrônico <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/sinopse.asp>, o PIB do primeiro trimestre de 2004 veio confirmar a recuperação da economia iniciada no terceiro trimestre de 2003. De janeiro a março, houve um crescimento de 1,6% em comparação com o trimestre anterior, e de 2,7% em relação ao mesmo trimestre de 2003. No acumulado nos últimos três trimestres, o crescimento ficou em 4,1% (BNDES, 2004).

O bom desempenho da economia nesse início do ano de 2004 aliado à baixa base de comparação (fraco desempenho da economia no primeiro semestre 2003) possibilitam que, mesmo que a economia não cresça nos próximos nove meses, haja um crescimento do PIB de 2,8% em 2004. Um aumento médio de 0,8% por trimestre (no índice dessazonalizado) nesses nove meses seguintes faria com que a economia crescesse 4% no ano. A boa performance da economia no período também pode ser avaliada quando se anualiza a taxa do primeiro trimestre de 2004. Neste caso, o crescimento de 1,6% no período representa um ritmo de 6,8%

ao ano. As projeções do mercado apontam para uma taxa de crescimento do PIB de 3,5% em 2004 e 4,0% em 2005.

4.3.4 Ambiente social

Segundo a Fundação Getúlio Vargas tem publicado no site - http://www2.fgv.br/ibre/cps/mapa_exclusao/apresentacao/apresentacao.htm, mais de 80% da população mundial vive em países cujas rendas per capita são inferiores à brasileira (FGV, 2004). A carga tributária e o volume de gastos sociais brasileiros, 33% e 21% do PIB, respectivamente, coloca o Brasil em posição de liderança na América Latina.

Entretanto, todo este esforço fiscal/social deixará poucas marcas nas condições de vida dos pobres. Em suma, a dificuldade está na qualidade das ações sociais. Sendo que 45% dos indigentes têm menos de 15 anos de idade contra 30% referente a participação deste grupo etário na população. Com isto, cerca de 85% da população não tem acesso ao mundo digital (FGV, 2004).

As estatísticas confirmam que aqueles que têm grande poder, seja econômico, político ou social, têm de uma forma ou de outra o acesso e o domínio da informação. É preciso políticas públicas consistentes e continuadas de forma a dotar esta parcela excluída da sociedade brasileira de mecanismos para acesso à informação. Caso contrário, aumentará a distância social entre aqueles que têm o acesso e aqueles que não os têm, tornando os índices de exclusão ainda piores.

4.3.5 Clientes

Os clientes da E-SAAP envolvem empresas que buscam através de novas tecnologias, vantagem competitiva, sejam elas de pequeno porte, médio e grande porte. Seu foco está em empresas localizadas no estado de Santa Catarina.

Essas empresas possuem as mais variadas atividades, é o caso da CVC – viagens e turismo, Santa Rita Comércio e Engenharia – empresa do ramo varejista, Microlins – treinamento em informática e cursos técnicos.

Hoje, a E-SAAP conta com 5 contratos mensais – servidores e hospedagem, 1 projeto de terminal gráfico implantado e 11 pontos de VPN implementados. Sendo que existe uma ociosidade operacional, necessitando imediatamente de alavancagem de novos negócios.

4.3.6 Concorrentes

Quanto a concorrentes, que são as empresas que competem para a obtenção de recursos necessários e para a conquista dos mercados para a colocação dos seus produtos e serviços, é grande o número de empresas especializadas em tecnologia no estado de Santa Catarina.

Hoje, a E-SAAP possui tanto concorrentes diretos como indiretos. Diretos são empresas que competem com os produtos da E-SAAP, tais como: OpenS (www.opens.com.br), Via IP Soluções para Internet (www.viaip.com.br), 3lj Criação e Desenvolvimento (www.3lj.com.br), W2B Wireless Internet (www.w2bnet.com.br) e Multitask Consultoria em Sistemas Abertos (www.multitasknet.com.br). Já os concorrentes indiretos são empresas que oferecem produtos substitutos e/ou similares. É o caso da Teltecnetworks, empresa certificada pela CISCO, 3COM e D-LINK – empresas produtoras dos mais variados produtos para network, que vende e instala produtos de Virtual Private Network (VPN).

Por outro lado, concorrentes podem ser grandes aliados, é o caso da parceria que a E-SAAP mantém com a Viaip – onde a E-SAAP presta serviços de implantação de VPN's.

4.3.7 Análise das oportunidades e ameaças

O atual mercado oferece inúmeras oportunidades para as empresas que estão atentas às mudanças. Em seguida, são enumeradas as seguintes oportunidades:

- a) Novas tecnologias geram vantagem competitiva e redução de custo;*
- b) Políticas do governo federal, estadual e municipal incentivando a adoção do Software Livre;*
- c) Com o surgimento da internet e os links de acesso cada vez mais baratos, a*

necessidade por segurança torna-se vital para as empresas.

- d) Disponibilidade da informação;*
- e) Desenvolvimento e democratização da tecnologia.*

As ameaças são condições externas que põem em risco a posição competitiva ou rentabilidade da empresa, sendo que o quanto antes a empresa descobri-las, mais facilmente serão revertidas em seu benefício. A seguir, apresentam-se as principais ameaças dentificadas:

- a) Resistência a mudanças;*
- b) Ausência de software livres equivalentes aos sistemas proprietários em alguns casos;*
- c) Poucas empresas motivadas em desenvolver software livre no estado;*

5 PLANO ESTRATÉGICO

5.1 Missão da E-SAAP

A E-SAAP Soluções Tecnológicas Ltda tem como missão *desenvolver, comercializar e implantar soluções de Tecnologia da Informação, destinadas a empresas que buscam vantagem competitiva, com tecnologia superior, visando a satisfação do cliente e contribuindo para a disseminação, valorização e capacitação da comunidade local em software livre.*

Nestes termos, consideram-se como princípios elementares da organização em questão:

- a) Fornecer qualidade e excelência em tudo o que fazemos;*
- b) Honrar nossos compromissos e obrigações;*
- c) Ser referência em soluções;*
- d) Responsabilidade social.*

5.2 Objetivo organizacional da E-SAAP

A formulação dos objetivos tem como base a análise do ambiente interno e externo da empresa, de maneira que estejam de acordo com a realidade e as limitações da organização.

Nestes termos, a empresa definiu o seguinte objetivo:

- Ser referência em implantação de servidores linux e software livre no estado de Santa Catarina, até o final do ano de 2006;*

5.3 Formulação das estratégias

As estratégias foram estabelecidas visando a concretização do objetivo determinado.

Objetivo: Ser referência em implantação de servidores linux e software livre no estado de Santa Catarina, até o final do ano de 2006.

- Estratégia 1: buscar parcerias com instituições de ensino
- Estratégia 2: obter certificações técnicas
- Estratégia 3: reestruturar a área comercial
- Estratégia 4: divulgar a empresa
- Estratégia 5: formar parcerias comerciais

5.4 Planos de ação

Estratégia 1: Buscar parcerias com instituições de ensino.

Ação 1: Fazer um levantamento das instituições de ensino interessados na implantação de laboratório baseados no sistema operacional linux;

Ação 2: Elaborar projeto;

Ação 3: Apresentar projeto;

Ação 4: Implementar projeto;

Ação 5: Prestar suporte técnico;

Ação 6: Divulgar a parceria em canais e meios especializados, principalmente na Internet.

Estratégia 2: Obter certificações técnicas.

Ação 1: Identificar e analisar as alternativas de certificações existentes no mercado;

Ação 2: Conciliar as certificações com os objetivos da empresa;

Ação 3: Realizar as avaliações de conhecimento necessárias;

Ação 4: Divulgar as certificações no *site* da empresa certificadora e da E-SAAP.

Estratégia 3: Reestruturar a área comercial.

- Ação 1: Contratar consultoria de vendas;
- Ação 2: Definir canais de vendas;
- Ação 3: Definir apresentação dos serviços e produtos;
- Ação 4: Contratar profissionais de vendas;
- Ação 5: Treinar pessoal de vendas;
- Ação 6: Definir roteiro de vendas;
- Ação 7: Realizar pós-venda.

Estratégia 4: Divulgar a empresa.

- Ação 1: Reformular o conceito do *site* da empresa;
- Ação 2: Participar de feiras e eventos especializados;
- Ação 3: Melhorar posicionamento em *sites* de procura.

Estratégia 5: Formar Parcerias comerciais

- Ação 1: Estreitar relação com as parcerias, a saber: Via IP, Delta Cable, Multitask e Outplan;
- Ação 2: Efetuar levantamento e análise de empresas com negócios complementares a E-SAAP;
- Ação 3: Contactar e negociar novas parcerias identificadas.

5.5 Divulgação, implementação e acompanhamento

Algumas estratégias traçadas exigem ação imediata, ao passo que outras podem se repetir ao longo do horizonte de planejamento. Para que o plano estratégico atinja os resultados almejados é fundamental a participação de todos na organização na execução das ações que compõem as estratégias. Para isso, o primeiro passo é a divulgação do plano estratégico e a explicação em pormenores a todos os envolvidos do que se pretende e onde se quer chegar.

Considerando o fato de ser uma organização pequena, com poucos participantes, o próprio autor deste trabalho ficará responsável pela supervisão ou acompanhamento direto de

todas as ações a serem tomadas. O feedback é essencial para que sejam comparados os resultados obtidos com o planejado de modo a garantir o sucesso da empresa no seu ambiente futuro.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que as organizações hoje estão inseridas em um ambiente turbulento, competitivo e em constante mudança, tem-se enfatizado muito a necessidade de planejar e lançar estratégias que garantam a competitividade. O planejamento estratégico mostra ser uma ferramenta de gestão muito importante no que tange a indicar uma direção quanto ao futuro.

Este trabalho teve como propósito elaborar o planejamento estratégico para a empresa E-SAAP Soluções Tecnológicas Ltda, para o período Julho de 2004 a dezembro de 2006. A fim de propor uma metodologia adequada à realidade da empresa, fez-se uma análise do ambiente, levantando assim, pontos fortes e fracos da organização e oportunidades e ameaças oferecidas.

Com base na análise, importante destacar o apoio do governo federal no desenvolvimento do *software* livre. E o espírito empreendedor – por acreditar que o conhecimento é a principal forma de capital. Outro ponto a ser destacado refere-se a capacidade técnica e gerencial da E-SAAP - por ter como sócios pessoas com formação superior nas áreas tecnológica e administrativa, bem com experiências de mais de 15 anos de mercado.

Com isso definiu-se a missão como sendo: desenvolver, comercializar e implantar soluções de Tecnologia da Informação, destinadas a empresas que buscam vantagem competitiva, com tecnologia superior, visando a satisfação do cliente e contribuindo para a disseminação, valorização e capacitação da comunidade local em *software* livre.

Baseada no objetivo - ser referência em implantação de servidores linux e *software* livre no estado de Santa Catarina, até o final do ano de 2006, elaboraram-se cinco estratégias. Sendo que estas estratégias foram definidas de maneira realista, considerando a situação atual da empresa e o ambiente em que se encontra, bem como as tendências para o futuro. Por apresentar estas características, o plano estratégico será implementado.

É importante salientar que o plano apresentado é uma ferramenta de gestão que muito pode contribuir para o crescimento e rentabilidade da organização. Que após a implementação é fundamental o acompanhamento e revisão constantes das ações para que surta os efeitos desejados. O *feedback* para todos os envolvidos é vital de modo a garantir o sucesso do plano e o alcance do objetivo.

REFERÊNCIAS

BNDES. **Macroeconomia**: sinopse econômica. Disponível em:

<<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/sinopse.asp>> Acesso em: 13 jun. 2004.

CERTO, Samuel C. e PETER J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DIRCEU, José. **Discurso dos Ministros**. Disponível em:

<<http://www.iti.br/twiki/bin/view/Main/DiscursoDirceu>> Acesso em: 15 jun. 2004.

FEBRABAN. **GNU/Linux já é utilizado por 42% dos bancos brasileiros**. Disponível em:

<<http://www.cipsga.org.br/article.php?sid=5268>> Acesso em: 12 jun. 2004.

FGV. **Mapa da exclusão digital**. Disponível em:

<http://www2.fgv.br/ibre/cps/mapa_exclusao/apresentacao/apresentacao.htm> Acesso em: 10 jun. 2004

FSF. **O que é Software Livre?** Disponível em: <<http://www.fsf.org/philosophy/free-sw.pt.html>> Acesso em: 10 jun. 2004.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

GIL, Anahuc de Paula. **Mensagem pessoal**. Mensagem recebida por <sedinei@e-saap.com> em: 15 jun. 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GNU. **GNU/Linux ganha destaque no Brasil.** Disponível em: <<http://www.cipsga.org.br/article.php?sid=5354>> Acesso em: 10 jun. 2004.

HEXSEL, Roberto. **O que é Software Livre?** Disponível em: <<http://www.softwarelivre.gov.br/SwLivre/>> Acesso em: 10 jun. 2004.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão Estratégica: princípios e práticas.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento.** 5. ed. Vol 1. São Paulo: Atlas, 1999.

NETO, José Geraldo da Silva. **Ceagesp deixa licenças de lado e economiza R\$ 1 milhão.** Disponível em : <http://www.softwarelivre.gov.br/softwarelivre/artigos/slot_c> Acesso em: 10 jun. 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, James A F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Trad. Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

VASCONCELLOS, Paulo de; PAGNONCELLI, Demizo. **Construindo Estratégias para Vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO A - O que é Software Livre?

O texto a seguir define software livre, de autoria do Prof. Roberto Hexsel do Departamento de Informática da Universidade Federal do Paraná. Publicado no endereço eletrônico: <http://www.softwarelivre.gov.br/SwLivre/>

Software Livre (Free Software) é o software disponível com a permissão para qualquer um usá-lo, copiá-lo, e distribuí-lo, seja na sua forma original ou com modificações, seja gratuitamente ou com custo. Em especial, a possibilidade de modificações implica em que o código fonte esteja disponível. Se um programa é livre, potencialmente ele pode ser incluído em um sistema operacional também livre. É importante não confundir software livre com software grátis porque a liberdade associada ao software livre de copiar, modificar e redistribuir, independe de gratuidade. Existem programas que podem ser obtidos gratuitamente mas que não podem ser modificados, nem redistribuídos. Por outro lado, existe a possibilidade de uso não-gratuito em todas as categorias listadas no que segue. Há uma cópia da definição de software livre pela Free Software Foundation publicada na página <http://www.fsf.org/philosophy/free-sw.pt.html>.

Copyleft A maioria das licenças usadas na publicação de software livre permite que os programas sejam modificados e redistribuídos. Estas práticas são geralmente proibidas pela legislação internacional de copyright, que tenta justamente impedir que alterações e cópias sejam efetuadas sem a autorização do/s autor/es. As licenças que acompanham software livre fazem uso da legislação de copyright para impedir utilização não-autorizada, mas estas licenças definem clara e explicitamente as condições sob as quais cópias, modificações e redistribuições podem ser efetuadas, para garantir as liberdades de modificar e redistribuir o software assim licenciado. A esta versão de copyright, dá-se o nome de copyleft.

GPL A Licença Pública Geral GNU (GNU General Public License GPL) é a licença que acompanha os pacotes distribuídos pelo Projeto GNU, e mais uma grande variedade de software, incluindo o núcleo do sistema operacional Linux. A formulação da GPL é tal que ao invés de limitar a distribuição do software por ela protegido, ela de fato impede que este software seja integrado em software proprietário. A GPL é baseada na legislação internacional de copyright, o que deve garantir cobertura legal para o software licenciado com a GPL. (veja também a recém publicada licença [CC-GNU GPL \[Brasil\]](#)).

Debian A licença Debian é parte do contrato social celebrado entre a Debian e a comunidade de usuários de software livre, e é chamada de Debian Free Software Guidelines

(DFSG). Em essência, esta licença contém critérios para a distribuição que incluem, além da exigência da publicação do código fonte. Estes critérios são: (a) a redistribuição deve ser livre; (b) o código fonte deve ser incluído e deve poder ser redistribuído; (c) trabalhos derivados devem poder ser redistribuídos sob a mesma licença do original; (d) pode haver restrições quanto a redistribuição do código fonte, se o original foi modificado; (e) a licença não pode discriminar contra qualquer pessoa ou grupo de pessoas, nem quanto a formas de utilização do software; (f) os direitos outorgados não podem depender da distribuição onde o software se encontra; e (g) a licença não pode 'contaminar' outro software.

Open Source A licença do Open Source Initiative é derivada da Licença Debian, com as menções à Debian removidas.

BSD A licença BSD cobre as distribuições de software da Berkeley Software Distribution, além de outros programas. Esta é uma licença considerada 'permissiva' porque impõe poucas restrições sobre a forma de uso, alterações e redistribuição do software licenciado. O software pode ser vendido e não há obrigações quanto a inclusão do código fonte, podendo o mesmo ser incluído em software proprietário. Esta licença garante o crédito aos autores do software mas não tenta garantir que trabalhos derivados permanecem como software livre

X.org O Consórcio X distribui o X Window System sob uma licença que o faz software livre mas não adere ao copyleft. Existem distribuições sob a licença da X.org que são software livre, e outras distribuições não o são. Existem algumas versões não-livres do sistema de janelas X11 para estações de trabalho e certos dispositivos do IBM-PC que são as únicas funcionais disponíveis, sem similares distribuídos como software livre.

Software em Domínio Público Software em domínio público é software sem copyright. Alguns tipos de cópia, ou versões modificadas, podem não ser livres porque o autor permite que restrições adicionais sejam impostas na redistribuição do original ou de trabalhos derivados.

Software Semi-livre Software semi-livre é software que não é livre, mas é concedida a permissão para que indivíduos o usem, copiem, distribuam e modifiquem, incluindo a distribuição de versões modificadas, desde que o façam sem o propósito de auferir lucros. Exemplos de software semi-livre são as primeiras versões do Internet Explorer da Microsoft, algumas versões dos browsers da Netscape, e o StarOffice.

Freeware O termo freeware não possui uma definição amplamente aceita mas é usado com programas que permitem a redistribuição mas não a modificação, e seu código

fonte não é disponibilizado. Estes programas não são software livre.

Shareware é o software disponibilizado com a permissão para que seja redistribuído, mas a sua utilização implica no pagamento pela sua licença. Geralmente, o código fonte não é disponibilizado e portanto modificações são impossíveis

Software Proprietário Software proprietário é aquele cuja cópia, redistribuição ou modificação são em alguma medida proibidos pelo seu proprietário. Para usar, copiar ou redistribuir, deve-se solicitar permissão ao proprietário, ou pagar para poder fazê-lo.

Software Comercial Software comercial é o software desenvolvido por uma empresa com o objetivo de lucrar com sua utilização. Note que 'comercial' e 'proprietário' não são o mesmo. A maioria do software comercial é proprietário mas existe software livre que é comercial, e existe software não-livre não-comercial

ANEXO B - Ceagesp deixa licenças de lado e economiza R\$ 1 milhão

http://www.softwarelivre.gov.br/softwarelivre/artigos/slot_c

As experiências dos órgãos públicos na implantação de software livre, relatadas aqui no SoftwareLivre.GOV.BR, comprovam umas das premissas básicas da adoção do código aberto: liberdade tecnológica, reeducação no uso de softwares e economia de recursos públicos. Segundo José Geraldo da Silva Neto, coordenador da Assessoria de Informática da Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo (Ceagesp), boa parte dos recursos que seriam destinados à compra de licenças foram economizados com o uso de software livre e reinvestidos na capacitação dos funcionários da empresa. Confira os números na entrevista abaixo.

SoftLivre.GOV.BR - Em que situação o senhor encontrou o setor de informática da Ceagesp quando assumiu a assessoria?

José Geraldo da Silva Neto – Quando eu e minha equipe assumimos a Assessoria de Informática do CEAGESP em março de 2003, encontramos o setor sem uma política de informática e com muitas dificuldades para atender aos usuários, por carência técnica e de pessoal. Existia uma diversidade muito grande de sistemas proprietários que não se integravam, gerando trabalhos inúteis e resultados não confiáveis. Também existia uma diversidade muito grande de sistemas operacionais, de Windows 95 até o Windows XP. Tudo isso aliado a falta de segurança dos aplicativos utilizados na empresa, sem controle de usuários e de permissões. Além disso, a quantidade de computadores era insuficiente para atender aos usuários e a idade média dessas máquinas era maior que 5 anos. Os servidores estavam todos sob a plataforma Windows NT4, sem atualização há bastante tempo.

SoftLivre.GOV.BR - Quando surgiu a idéia e quais foram as necessidades que levaram a Ceagesp para a migração?

José Geraldo - Após uma análise detalhada da situação, resolvemos que teríamos que adotar algumas providências urgentes. Foi o caso do servidor de e-mail, que era o Notes, e havia a necessidade de aquisição de licenças cliente pois elas eram insuficientes. Também a segurança dos e-mails estava comprometida, pois havia uma quantidade muito grande de vírus que chegavam e não era detectada. Resolvemos então criar um serviço de e-mail baseado em software livre. Adotamos o Postfix como servidor e criamos o WEBMAIL utilizando o Horde. Até então a empresa não possuía um WebMail.

Também migramos nosso servidor de WEB para software livre e o nosso portal

está sendo desenvolvido totalmente em código aberto. Constatamos que as licenças do MSOffice estavam vencidas e para atualizá-las teríamos que desembolsar em torno de R\$ 410.000,00. Resolvemos migrar para o OpenOffice e desembolsamos R\$ 38.000,00 em treinamento do nosso pessoal. Dentro de mais uns 6 meses realizaremos a migração total de nossos servidores para software livre.

SoftLivre.GOV.BR - Quais foram os aplicativos adotados e o que foi substituído?

José Geraldo

- 1- Postfix em substituição ao Notes
- 2- Horde
- 3- OpenOffice em substituição ao MSOffice
- 4- Linux (Conectiva 8) em substituição ao Windows NT4
- 5- Mozilla no lugar do Internet Explorer e do Outlook.

SoftLivre.GOV.BR - Explique como foi o processo de migração. Qual a política adotada com os funcionários? Houve resistência? Como foi quebrada?

José Geraldo - Em alguns casos, como no do e-mail não houve muita resistência, pois quase não se notou a modificação. Houve sim um aumento na quantidade de mensagens em circulação, já que o novo serviço era rápido e confiável. No caso do OpenOffice, houve algumas reações pela novidade e desconhecimento do novo software, devido a migração de formulários desenvolvidos em outras plataformas. Quanto as dificuldades com os usuários em relação ao novo software, foram tomadas basicamente duas atitudes. Em primeiro lugar deixamos o visual do OpenOffice bem parecido com o visual do MSOffice. Isso quase eliminou boa parte das reclamações em relação ao novo software. Depois contratamos o treinamento dos funcionários em OO. As dificuldades com os formulários aconteceram porque todos foram desenvolvidos para a plataforma Windows 98. Quando adotamos o OpenOffice, o programa estava na versão 1.0.3, que não resolvia muitos bugs do W98. A solução foi transformar os formulários em padrões de Internet como PDF para normas e editais e PHP para formulários que exigem preenchimento.

SoftLivre.GOV.BR - Quanto já foi economizado desde que começou o processo de migração?

José Geraldo - Se levarmos em consideração o ano de 2003 somente para o MSOffice e o Notes, economizamos em torno de R\$ 1 milhão em licenças. Até 2006 poderemos ter uma economia em torno de R\$3.000.000,00 a R\$ 4.000.000,00, tanto em renovação de licenças como em aquisição de novos aplicativos. Outro dado importante, mas

que não pode ser quantificado monetariamente, é o aumento de produtividade em função da menor perda de tempo com paralizações de nossos servidores e também com o aumento da segurança de nossas operações.

SoftLivre.GOV.BR – Existe a intenção da sua equipe de migrar completamente os sistemas do Ceagesp para software livre?

José Geraldo - Sim. Nossa meta é em 2004 migrarmos todos os nossos servidores para Linux e em 2005 todas as estações de trabalho. Além disso, em nosso Planejamento Estratégico 2004-2007 está prevista a aquisição de um novo ERP baseado em software livre.